

Yvon PESQUEUX

C.N.A.M.

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

Tél. 01 40 27 21 63

FAX 01 40 27 26 55

E-mail pesqueux@cnam.fr

Site web www.cnam.fr/lipsor

La dualité compétence & connaissance

Les compétences constituent aujourd'hui un des thèmes organisationnels de la gestion des ressources humaines tout comme, plus généralement, des « sciences des organisations ». Mais c'est aujourd'hui avec la gradation « données – informations – compétences – connaissances » qu'il est possible d'aborder la question des différentes dimensions du « capital immatériel » de l'organisation, « capital immatériel constitué à la fois des compétences et des connaissances.

1. La notion de compétence

Fonder le « capital immatériel » de l'organisation sur les compétences, c'est coter deux dimensions attribuées à la compétence aujourd'hui : son acception en gestion des ressources humaines et celle qui lui est attribuée en management stratégique. La première l'associe à l'agent organisationnel compte tenu de sa situation professionnelle tandis que la seconde en fait une ressource à mobiliser dans l'exercice du volontarisme managérial. La notion de compétences touche aussi bien les conceptions de l'apprentissage que celles de l'organisation du travail.

De nombreuses analyses ont été consacrées à la compétence, conduisant à une confusion avec la connaissance. Nous en aborderons quelques-unes afin de proposer un point sur le débat qui permettra d'affirmer que la compétence est d'un autre ordre même si, comme on le verra, la notion de connaissance est le plus souvent considérée comme une des composantes de la compétence.

Le constat de l'émergence d'un modèle de l'organisation construit sur les compétences part de la substitution du terme de compétence à celui de qualification. Comme le signale J.-P. Durand¹, « *Que peut signifier ce glissement ? Caractérise-t-il une transformation des contenus et de l'exercice du travail ? Ou bien correspond-il à une modification douce de la nature du contrat de travail ?* ». L'examen de ce processus de substitution fait aussi l'objet de l'ouvrage de P. Zarifian, *Objectif Compétence*² qui examine le passage d'une focalisation sur les postes à une focalisation qui prenne aussi en compte l'individu occupant le poste. Aux « capacités », s'ajoute le « savoir-être », c'est-à-dire, pour reprendre l'expression de P. Zarifian, « *un retour du travail dans le travailleur* », exprimant par là une thèse « optimiste » au regard de cette substitution tout comme G. Le Boterf³ qui va mettre la notion de compétence en liaison avec celle de savoir et celle de « professionnel ». De façon générale, c'est aussi au travers du thème de la compétence que l'on débouche sur celui d'« organisation qualifiante ».

G. de Terssac⁴ définit la compétence comme « *une notion intermédiaire qui permet de penser les relations entre le travail et les savoirs détenus par les individus* ». Cette notion s'articule avec celle de qualification dont elle est censée combler les lacunes, surtout par son autonomie par rapport à quelque cadre externe de validation et donc aussi celle d'un modèle organisationnel qui sous-tendrait des attentes en termes de compétences. En effet, les qualifications sont aussi une reconnaissance externe de la valeur des savoirs issus de métiers au regard d'un diplôme garanti par l'État.

Pour lui, la notion de compétence reposerait plus spécifiquement sur trois idées :

- Celle de la caractérisation de toutes les qualités (et pas seulement les savoirs formels identifiés) donc également les croyances, les motivations, les cultures, etc.
- celle de l'importance de l'organisation des savoirs (et pas seulement en fonction de son origine),
- celle du déclassement des critères de l'évaluation professionnelle des personnes au profit d'une évaluation générale de la personne (d'où la montée en puissance du « bilan de compétences »).

Pour sa part, P. Cabin⁵ définit ainsi les dimensions de la compétence.

¹ J.-P. Durand, « Les enjeux de la logique compétence », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, décembre 2000, p. 16-24 et réponse de P. Zarifian, p. 25-28.

² P. Zarifian, *Objectif Compétence – pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, Paris, 1999.

³ G. Le Boterf, *Développer la compétence des professionnels – Construire les parcours de professionnalisation*, Éditions Liaisons, Paris, 2002.

⁴ G. de Terssac, « Savoirs, compétences et travail », Octares, Toulouse, 1999, p. 223-247.

⁵ P. Cabin, « Compétences et organisations » in *Les organisations*, Éditions Sciences Humaines, Paris, 1999, p. 353-356.

- Elle est latente et ne s'exerce que dans une situation donnée.
- Elle n'est pas un état ou une connaissance possédée, mais un processus dynamique. Ainsi la compétence désignera tout autant la capacité à réagir à un imprévu, à improviser qu'un ensemble figé (par un diplôme notamment).
- Ce processus dynamique et « situé » résulte de l'interaction entre plusieurs types de savoirs : des connaissances et des savoir-faire mais aussi des savoir-être (on parlera alors de « compétences sociales »), des fonctionnements cognitifs (par exemple, la capacité à prendre une décision ou l'aptitude à s'auto-évaluer).

Pour sa part, la perspective stratégique de la compétence offre une représentation de l'organisation venant mettre en avant l'aspect collectif de l'organisation sur la base de la référence à des compétences internes dans le but de changer les règles du jeu concurrentiel afin d'obtenir un monopole provisoire que l'on espère le plus durable possible. C'est d'ailleurs à ce titre que lesdites compétences vont tendre à être « gérées » et à constituer un capital informationnel. La compétence recouvrirait ainsi l'idée d'une forme de contribution du travail à la performance, sans pour autant spécifier cette forme-là. La gestion des compétences devrait fatalement conduire à une amélioration de la performance soulignant ainsi le rôle du management dans l'engagement des salariés dans leurs tâches. On est bien là dans la perspective du « volontarisme managérial ». L'avantage concurrentiel serait alors lié à ce que certaines compétences internes (ces compétences étant d'ailleurs principalement liées à la ressource humaine) permettent de générer durablement de la « valeur », compétences qualifiées de « fondamentales ». Une compétence est ici vue à partir de trois constituants - une combinaison, des aptitudes et des technologies - aboutissant à des résultats dans les trois domaines que sont l'accès au marché, l'organisation du processus et la construction de la contribution fonctionnelle du produit ou du service.

Cette perspective stratégique a donné lieu à différentes classifications dont, par exemple, celle qui distingue entre le niveau élémentaire des compétences spécialisées (savoirs spécialisés, savoir-faire individuels, connaissances individuelles, etc.), le niveau intermédiaire des compétences fonctionnelles (recherche et développement, production, etc.), le niveau supérieur des compétences inter-fonctionnelles (développement de produits et de services, service aux clients et usagers, gestion de la qualité, etc.) et des compétences générales d'ordre stratégique (processus de coordination, processus de décision, structures d'incitations, gestion de la performance, etc.). On pourrait aussi proposer une distinction entre des compétences organisationnelles et des compétences relationnelles ou encore entre celles qui se réfèrent au support de la mémoire, celles qui se réfèrent aux instances de gestion et celles qui se réfèrent aux instances de contrôle.

G. Hamel et C. K. Prahalad⁶ distinguent une compétence d'une ressource par le fait que les compétences ne se dégradent pas par l'usage mais croissent par apprentissage, contrairement aux actifs matériels, et définissent des compétences centrales (ou *core competencies* que l'on traduit par « compétence clé » mais que l'on pourrait tout aussi bien traduire par « cœur » de compétence afin de bien distinguer cette perspective de celle d'une analyse en facteurs clés de succès). Ils les définissent comme « *des apprentissages collectifs d'une organisation spécialement dans le domaine du comment coordonner des productions spécialisées différentes et comment intégrer plusieurs sources de technologies* ». Comme le souligne F. Sainty⁷, « *si la théorie des compétences fondamentales propose une réflexion sur la méthodologie à employer pour valoriser les compétences, cette valorisation passe d'abord par les processus de management, et ensuite par les concepts de connaissance et de savoir-faire individuels. Les compétences sont alors vues en tant que processus de management et éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels* ». L'organisation peut ainsi se représenter au travers de la mise en œuvre d'un portefeuille de compétences dans le contexte d'une combinaison spécifique. La mise en exergue de la notion de compétence dans le cadre d'un modèle stratégique de l'organisation pourrait finalement être interprété comme la conséquence normale de la focalisation de l'analyse stratégique sur le concept de métier. Le métier suppose en effet la combinaison dynamique de compétences.

La dynamisation du modèle des compétences fondamentales par le *Knowledge-Based View* repose sur le postulat que les processus de management consistent à rechercher les moyens de gérer, de produire et de diffuser les connaissances, de générer des compétences collectives en dépassant les limites cognitives intrinsèques et conduit donc à distinguer les connaissances de l'individu des connaissances organisationnelles. Il accorde une place centrale à des notions telles que le savoir organisationnel, l'apprentissage organisationnel et donc la production et la gestion des savoirs. C'est la fertilisation croisée des savoirs individuels qui importe dans la mesure où l'on s'y représente l'agent comme un récepteur d'informations et un créateur de connaissances pour l'organisation. Au-delà du savoir-faire, la création et la valorisation d'un savoir-être sont donc importantes. La difficulté est celle de la transformation des compétences individuelles en compétences collectives, d'où l'importance accordée à la mise en place de relations de longue durée et d'un code commun de communication. Les compétences apparaissent comme le stade ultime d'une chaîne qui part des données produisant les informations qui produisent les connaissances qui produisent les compétences, données, informations et connaissances constituant, à ce titre, des ressources particulières mises en

⁶ G. Hamel et C.K. Prahalad, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n° 68, 1990, p. 79-91.

⁷ F. Sainty, *Mutuelles de santé et nouveaux contextes d'action : une approche par le modèle ressources – compétences*, Thèse Université de Nice Sophia-Antipolis, 2001, p. 204.

œuvre au sein d'une organisation apprenante. La compétence est alors considérée comme hiérarchiquement supérieure à la connaissance.

Pour sa part, T. Durand⁸ distingue trois dimensions de la compétence :

- la construction et le déploiement au sein de l'organisation d'une stratégie (qui s'apparente plutôt à l'axe des « savoirs », sans pour autant s'y identifier) ;
- l'organisation, dans ses deux dimensions que sont la structure organisationnelle et les processus (qui sont plutôt liées à l'axe des savoir-faire) ;
- la mobilisation, c'est-à-dire l'effort de conviction et d'entraînement pour doter l'ensemble des ressources humaines d'une volonté commune d'avancer dans le même sens (ce dernier point est donc plus directement lié avec l'axe des attitudes).

Il prend d'ailleurs le soin de préciser les difficultés liées à cette distinction. C'est ce qui lui permet d'avancer l'idée que le déploiement coordonné des actifs et des ressources ne dépend pas seulement des processus de management et des routines dans l'organisation. Il propose d'ajouter à une conception qu'il juge restrictive de la compétence car trop liée aux processus de management, la structure organisationnelle, la vision stratégique et enfin l'identité et formule le chaînage suivant entre ces notions : données ->(acter)->information ->(assimiler)->connaissance ->(dépasser)-> expertise.

Pour ce qui concerne la théorie des « capacités dynamiques », F. Sainty⁹ souligne : « *alors que le K.B.V. (Knowledge-Based View) se fixe comme objectif l'apprentissage organisationnel pour mieux transformer des connaissances en compétences et réduire des phénomènes liés à l'opportunisme et aux limites cognitives des acteurs engagés dans une situation de gestion, la théorie des Capacités Dynamiques cherche à mettre en lumière d'autres formes de compétences, qui relèvent plus d'une méthodologie pour mettre en adéquation l'ensemble des ressources et compétences avec le contexte, et arriver, par des intentions, des stratégies de mouvements, à faire que les capacités organisationnelles soient pertinentes par rapport à son environnement* ». Les compétences ont ici trait à des actifs organisationnels et relèvent d'aptitudes (d'où la notion de capacités dynamiques) pour agir dans certains domaines et maîtriser les processus d'apprentissage inhérents à ceux-ci.

Mais alors, la vision « stratégique » de la compétence ne serait-elle pas *in fine* un dispositif de masquage des intérêts de la direction pouvant alors d'autant mieux avancer « cachés » ? La définition proposée par le CNPF en 1998, avant donc qu'il ne devienne MEDEF serait là pour le confirmer. Pour le CNPF¹⁰, une compétence professionnelle « *est une combinaison de*

⁸ T. Durand, « La compétence organisationnelle au microscope », in DRISSE, *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Paris, 2001, p. 199-223.

⁹ F. Sainty, *op. cit.*, p. 209.

¹⁰ CNPF, *Objectif compétences*, tome 1, 1998.

connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». Le recours au terme de compétence pourrait ainsi recouvrir les catégories d'un meilleur « contrôle social ». C'est d'ailleurs à ce titre qu'E. Pezet¹¹ parle, en se référant à ce document du CNPF, d'un véritable modèle de gouvernement des entreprises, voire de doctrine de la modernité, pourrait-on ajouter.

Par ailleurs, malgré toutes les tentatives de dynamiser le modèle stratégique des compétences (*core competences*), il est possible de signaler qu'il s'agit tout autant de *core rigidities* ! En effet, si les *core competencies* permettent de caractériser le potentiel stratégique de l'organisation, elles le limitent en même temps. Une compétence est en effet moins ferme, plus fluide qu'un savoir qui se réfère à un état de l'art, c'est-à-dire à un ensemble d'éléments « objectifs » qui permettent de se reconnaître dans l'univers des connaissances et aussi de qualifier les éléments d'un métier. À titre d'exemple, rappelons qu'une des manifestations étant venue marquer l'an 2000 fut l'organisation d'une Université de tous les Savoirs et non d'une Université de toutes les compétences. La compétence est de l'ordre du compromis et, comme tout compromis, elle constitue la résultante des actes de deux parties dans une logique contractualiste et inégalitaire si le poids des deux parties est inégal. Et si le contraire du savoir est l'ignorance, il n'en va pas du tout de même face à la compétence : l'incompétence est d'un autre ordre. Penser le savoir, c'est définir en même temps l'ignorance, l'incompétence étant du domaine de l'erreur.

La compétence est une notion qui appartient donc à la sophistique néo-libérale dans une perspective subjectiviste. Sans doute le concept émerge-t-il face à l'instabilité des postes et des carrières dans l'organisation. Une compétence possède la plasticité nécessaire à l'exercice de l'initiative dans le contexte de l'autonomie alors que le savoir s'examine dans les contours politiques de la liberté. Mais quand il est question de passer de « l'entreprise de la connaissance » à la « société de la connaissance », cette dimension politique ne mérite-t-elle pas d'être évoquée ?

Une des difficultés de la notion provient de la confusion établie, en anglais, entre « savoir » et « connaissance », deux notions traduites par *knowledge*. Rappelons, à titre d'illustration de la difficulté liée à la confusion « connaissance – savoir », le travail d'analyse de la construction des savoirs effectué par M. Foucault dans *L'archéologie du savoir*¹². À ses yeux, il convient

¹¹ E. Pezet, « Sciences sociales, gouvernement managérial et négociation collective : le cas de la gestion des compétences », XVI^e journées des IAE, Paris, 2002.

¹² M. Foucault, *L'archéologie du savoir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1969.

en effet de distinguer « savoir » de « science » et d'« idéologie ». En effet, si le « savoir » est plus large que la « science », même complétée (ou distinguée) de la dimension idéologique qui entoure la science, forme à la fois périphérique et dégradée, il définit le savoir comme « *ce dont on ne peut parler dans une pratique discursive qui se trouve par là spécifiée* ». On y trouve donc le domaine « *constitué par les différents objets qui acquerront ou non un statut scientifique (...), l'espace dans lequel le sujet peut prendre position pour parler des objets auxquels il a affaire dans son discours (...), le champ de coordination et de subordination des énoncés où les concepts apparaissent, se définissent, s'expliquent et se transforment (...), des possibilités d'utilisation et d'appropriation offertes par le discours* »¹³. Rappelons que chez M. Foucault, et on est alors proche de ce qui permettrait de fonder la notion de connaissance organisationnelle, un discours représente l'ensemble des énoncés produits selon des règles de formation invariantes (ce qui est bien au cœur des routines organisationnelles) et que l'ensemble du corpus produit à travers le discours selon les règles de sa formation constitue un savoir.

2. La connaissance

La connaissance, notion large et abstraite, a nourri des débats épistémologiques dans la philosophie occidentale depuis les Grecs par dissociation de l'action, autre objet essentiel de la réflexion philosophique. Dans le modèle judéo-chrétien, la connaissance est entendue comme objective. Toute autre forme de connaissance telle que la connaissance par la conjecture est minorée, voire dédaignée. La recherche de la Vérité est posée comme l'unique but de la connaissance. Dans cette perspective, elle peut être formalisée, ce qui conduit plutôt à négliger les connaissances tacites et collectives qui vont être aussi au cœur du management de la connaissance. Notons aussi rapidement la dimension symbolique qui est aussi celle de la connaissance. Connaissance est toujours aussi quelque part croyance¹⁴. À ce titre aussi, la connaissance est de nature plus abstraite que le (ou les) savoirs. Le concept classique de connaissance est au centre du débat qui s'est instauré depuis la philosophie grecque entre rationalisme et empirisme.

Rappelons-en brièvement les contours :

Rationalisme	Empirisme
La connaissance est issue d'un raisonnement déductif	La connaissance s'acquiert par l'expérience
(Platon, Descartes, Kant)	(Aristote, Hume)

¹³ M. Foucault, *op. cit.*, p. 238.

¹⁴ J. March et P. Olsen, « La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté », *European Journal of Politic Research*, n° 3, 1975, p. 147-171.

La connaissance est un
processus mental *a priori*
Il s'agit de faire passer les
perceptions au crible de la
raison

La connaissance est le résultat
d'une expérience *a posteriori*
L'observation est le premier pas
de la construction d'une
connaissance

La connaissance est à la fois cumulative et transférable. Elle conduit donc à de multiples rapports au temps, qu'il soit conçu de façon chronologique ou diachronique (pour l'aspect cumulatif) ou bien encore anachronique ou synchronique (pour l'aspect de transfert).

En ajoutant le qualificatif d' « organisationnelle », il se passe plus qu'un glissement sémantique.

Curieusement, alors qu'il suffit de rappeler qu'une des deux grandes acceptions de la notion de culture est l'idée de maîtrise des connaissances (quand on dit par exemple de quelqu'un qu'il est cultivé), aucun lien n'est établi entre la perspective culturaliste en gestion et celle du management de la connaissance alors même qu'elle se suivent dans le temps. Plus intéressant, quand on se réfère aux travaux sur la culture organisationnelle, on pourrait souvent établir des filiations entre des éléments de culture (organisationnelle) et la difficile notion de connaissance organisationnelle. Tout comme la culture organisationnelle, la connaissance organisationnelle est localisée et socialement construite.

Avec C. Sargis-Roussel¹⁵, interrogeons-nous sur le flou concernant la définition de la connaissance organisationnelle telle que l'on en parle en management de la connaissance.

En la matière, prédominant, selon elle, deux conceptions du management de la connaissance. La première, qu'elle qualifie d'épistémologie occidentale, repose sur une perspective représentationniste de la connaissance organisationnelle¹⁶, fortement ancrée dans une volonté rationnelle et s'appuyant sur les outils fournis par les technologies de l'information et de la communication. Il y est sous-entendu que la connaissance organisationnelle est une matière première durable, qui peut être stockée. C'est ce qui fonde une théorie informationnelle de la connaissance organisationnelle, la généralité du système d'information conduisant en quelque sorte à son universalité sous le dénominateur commun de l'exercice de la volonté (managériale, pour ce qui nous concerne ici). La connaissance organisationnelle émergerait en quelque sorte des systèmes d'information.

¹⁵ C. Sargis-Roussel, « De la gestion de l'information au management de la connaissance : quelle stratégie pour les organisations ? », XVI^e journées des IAE, Paris, 2002.

¹⁶ G. von Krogh, J. Roos, *Managing Knowledge : Perspectives on Cooperation and Competition*, in G. von Krogh, J. Roos (eds.), Sage Publications, London, 1996.

La seconde, anti-représentationniste, d'origine orientale et mobilisée dans les écrits d'I. Nonaka¹⁷, s'attache davantage au management des facteurs du processus de création de connaissance. I. Nonaka et ses co-auteurs critiquent en effet la première position dans la mesure où elle apparaît déshumanisée et statique et ne permet donc pas d'appréhender les dimensions humaines et dynamiques de la connaissance organisationnelle. Dans cette perspective, tout aussi redevable du volontarisme managérial, la connaissance organisationnelle se mérite puisqu'il s'agira de repérer, d'explicitier et de transférer des savoirs tacites.

Ces deux perspectives reposent sur des perceptions différentes de la connaissance, qui les orientent vers deux modes distincts de management. De manière schématique, on peut dire que même les finalités sont différentes selon les perspectives : dans la première, il s'agit d'automatiser les flux d'information alors que, dans la seconde, il est question de créer de la valeur en amont de manière à accroître l'avantage concurrentiel. La première se trouve largement sur-représentée dans la version *knowledge management* de l'apprentissage organisationnel. Elle bénéficie de la légitimité de la boucle « information – décision », la notion de « connaissance » se substituant en quelque sorte à celle d'« information ». La « platitude » technique des systèmes d'information a été en effet pourvue de relief avec les logiques de « signalisation » des informations. L'information y est considérée comme signal, fort ou faible, et prend ainsi une épithète : information « forte », généralement confondue avec information « pertinente », ces types d'information étant constitutifs de l'essentiel des connaissances organisationnelles compte tenu toutefois d'informations porteuses de signification mais relevant de signaux « faibles » devant alors être décodés.

Avec la connaissance organisationnelle, on se situe donc face à un projet compréhensif articulé sur des informations. Un ensemble d'informations dispersées entre plusieurs pôles peuvent, une fois « organisées », devenir des connaissances. Organisées, c'est-à-dire partagées et réutilisées, les informations deviennent ainsi des connaissances organisationnelles. Au plan de chaque agent, une connaissance organisationnelle vient s'intégrer dans un système personnel de représentation. En ce sens, une connaissance organisationnelle est une information qui subit une série d'interprétations liées aux représentations partagées au travers de cadres généraux (le cadre professionnel par exemple) avant de s'inscrire dans la représentation spécifique d'un agent donné.

¹⁷ I. Nonaka et H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.
Yvon PESQUEUX

Pour leur part, S. Duizabo et N. Guillaume¹⁸ distinguent trois catégories de connaissances organisationnelles où l'on retrouve la trilogie « savoir – faire – comprendre » de J.-Y. Prax¹⁹ :

- les connaissances relatives au savoir, descriptives, statiques, directement utilisables, relevant plutôt de l'information,
- les connaissances relatives au faire, dynamiques, relevant plutôt des méthodes et des procédures,
- les connaissances relatives au comprendre, issues d'enrichissements apportés par les échanges entre les personnes et relevant plutôt de la communication.

Pour sa part, J.-L. Ermine²⁰ précise sa conception de la connaissance organisationnelle (dont on remarque qu'elle ne se positionne à ses yeux qu'en « système ») dans les catégories d'une métaphore organique de l'organisation. Il parle d'une nature exosomatique (la connaissance se distingue alors du « corps » organisationnel pour acquérir une vie propre sur la base d'un développement autonome) ou d'une nature endosomatique (une des caractéristiques du fonctionnement organisationnel serait alors la production de connaissances). Cette seconde vision tendrait à légitimer la représentation d'une organisation vue comme un processeur de connaissances²¹.

M. Zollo²² invite à distinguer le *know how* (qui opère par accumulation d'expérience et donc d'un apprentissage procédural) de la connaissance « causale » dont l'apparition relève d'un événement rare conduisant à une remise en cause des logiques organisationnelles. Cette seconde acception de la connaissance organisationnelle possède une forme de proximité avec la conception de P. Baumart²³ (cf. *supra*) et c'est sans doute là que la proximité entre la notion de connaissance organisationnelle et la thématique du changement est la plus proche.

Les travaux anglo-saxons sont encore plus diserts sur la notion de *knowledge* et ses synonymes. D'abord, le terme de *knowledge* recouvre ce que nous qualifions de « savoir », de « savoirS », de « Connaissance » et de « connaissances ». Ils vont donc construire les nuances sur les épithètes avec l'*actionable knowledge*²⁴ qui considère la connaissance non dans la

¹⁸ S. Duizabo et N. Guillaume, « La matrice SDH, une perspective de gestion pour les actifs immatériels », Congrès de l'AIMS, Lille, 1996.

¹⁹ J.-Y. Prax, *Manager la connaissance dans l'entreprise*, INSEP Édition, Paris, 1997.

²⁰ J.-L. Ermine, *Les systèmes de connaissances*, Hermès, Paris, 2000, p. 107-119.

²¹ R. L. Daft et K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, n°9, 1984.

²² M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

²³ P. Baumart, *Organisations déconcertées – La gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris, 1996.

²⁴ C. Argyris et D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).

perspective d'un référentiel, mais dans celle de l'action qui est le lieu où elle va se révéler. Cette perspective de *l'actionable knowledge* est une forme de correction, au bénéfice de l'action, de la dualité fondatrice « action – connaissance » dont l'importance avait été signalée plus haut. Le *profound knowledge* de W. E. Deming²⁵ est une connaissance « passée » sur les systèmes, les variations, la psychologie et sur les savoirs, connaissance qui sert de base aux jugements sur la réalisation des objectifs. La référence à l'expérience reste une thématique commune à tous ces concepts.

Ces travaux sont également très riches de distinctions entre *abilities* (pouvoir de faire quelque chose), *capacities* (potentiel permettant de faire quelque chose) et *capabilities* (pouvoir remplir des objectifs attribués, cette notion étant donc inscrite dans une perspective téléologique). M. Zollo²⁶ ajoute l'idée de *dynamic capability* qu'il définit comme ce quelque chose de spécifique qui fait évoluer les pratiques conduisant ainsi à la jonction entre la thématique de l'apprentissage et celle du changement (qu'il soit incrémental au regard de routines d'apprentissages ou de routines de changement) ou par saut (au regard de l'effet des *dynamic capabilities* qui influencent les routines de changement par *enactement* de routines opérationnelles. Il faut aussi mentionner les *skills*, qui indiquent la capacité à mobiliser « la » bonne attitude (en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être) au « bon » moment et au bon « endroit ». Ces notions possèdent aussi bien une dimension humaine de nature individuelle, une dimension artificielle (attribuable aux « machines », systèmes informatiques compris) qu'une dimension organisationnelle.

C'est la notion de *capability* qui est aujourd'hui la plus employée, en particulier dans sa dimension organisationnelle en exprimant l'idée d'une liaison « structure organisationnelle – culture organisationnelle – capacité à réaliser les objectifs » venant donner aux *skills* une dimension également organisationnelle : les « bonnes » personnes se retrouvent aux « bons » endroits en nombre requis, avec les attitudes (en termes de motivations par exemple) requises et des rémunérations adéquates. La *capability* serait ce qui permet d'absorber les aléas du quotidien pour continuer à suivre sa route... Les agents organisationnels sont alors considérés comme des sources valides de connaissance. Cette notion a été reprise de l'économie dont les développements tentent de « sortir » d'un individualisme méthodologique réduit à la recherche de l'intérêt personnel. Dans cette dimension, la *capability* regroupe les différentes combinaisons de fonctionnement qu'une personne peut accomplir, cette *capability* reflétant en quelque sorte sa liberté de choix. C'est aussi la *capability* qui fondera le bien-être individuel au regard des utilités qu'elles produisent et qui, dans l'économie des *capabilities*, viendra

²⁵ W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986.

²⁶ M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

expliquer la supériorité relative de telle zone géographique par rapport à telle autre dans la « vieille » perspective de la théorie des avantages comparatifs.

L'économie des *capabilities*, dans sa version critique, présente l'atout de constituer une alternative à l'économie institutionnelle (cf. O. E. Williamson). Son fondateur, M. Max Neef²⁷, analyse, sans les hiérarchiser, les *capabilities* de base que sont le besoin de subsistance, de protection, d'affection, de compréhension, de participation, de loisir, de création, d'identité et de liberté et qui fondent autant de pauvretés quand le besoin correspondant n'est pas satisfait. Il indique aussi la dynamique qui peut s'établir entre ces *capabilities* : la famille, par exemple, répond ainsi « en synergie » aux capacités de subsistance, de protection et d'affection, d'où l'intérêt de cette conceptualisation pour qui s'intéresse aux *capabilities* et à une théorie de la connaissance organisationnelle construite en liaison avec le thème de la société de la connaissance.

Cette conception de la connaissance organisationnelle revient à accorder une forme de réactualité aux routines organisationnelles²⁸ dans la mesure où c'est là que la *capability* réside. En effet, l'expérience se trouve « dans la tête » des agents organisationnels qui apprennent en suivant les routines organisationnelles qui focalisent leur attention sur certains aspects plutôt que d'autres. De ce fait, l'apprentissage organisationnel est lui aussi lié à ces routines, mais la connaissance organisationnelle est alors en quelque sorte rattachable à un stock là où l'apprentissage serait un flux.

C'est ce qui conduit à rappeler la dualité « *organization – organizing* » au regard d'une distinction « *knowledge – knowing* ». C'est le premier terme (*knowledge*) qui nous intéresse ici, avec toutes les difficultés liées à sa définition alors que le second (*knowing*) nous intéresse quand il est question d'apprentissage. On pourrait dire aussi qu'avec la connaissance organisationnelle, on est face à la « production » des routines organisationnelles alors qu'avec le *knowing* on est plus proche des raisonnements en termes d'action. On n'aurait en effet jamais que les connaissances produites par les routines, d'où l'importance de la modification des routines pour produire de « nouvelles » connaissances.

Un regard rétrospectif sur l'ensemble des arguments qui viennent d'être présentés montre d'abord la disparité des tentatives permettant de véritablement fonder la notion de connaissance. Il indique alors la nécessité de trouver des axes permettant d'indiquer les

²⁷ M. Max Neef, *Human Scale Development - Conception Application and Further Reflections*, Apex Press, 1989.

²⁸ R. R. Nelson et S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.

tensions à l'œuvre quand il s'agit de parler de connaissance organisationnelle et de bien la distinguer de celle de compétence.

Le management des connaissances vient souligner l'existence d'un nouveau pôle d'accumulation du capital. Il est corrélatif du découplage apparu entre les valeurs comptables et les valeurs boursières des sociétés cotées, les valeurs boursières étant devenues considérablement supérieures aux valeurs comptables. C'est à ce titre que la connaissance est convoquée pour venir à l'appui des raisonnements en évaluation qui se développent aujourd'hui en matière de valorisation d'un « capital immatériel ». Il s'agit aussi d'une forme de concrétisation du principe de traçabilité, la connaissance inscrite organisationnellement constituant une des traces aujourd'hui attendues qui se situe donc en décalage de la notion de compétence.